GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEU IMPACTO NO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM

[1]Aline Marques Coque

[2]Orientadora: Rosiléa dos Santos Amatto Pires

Resumo

O presente artigo tem como finalidade analisar a importância da gestão democrática, seu impacto no processo de formação humana, e mostrar para a equipe pedagógica o grande passo que é a gestão democrática na busca de uma educação de qualidade. Este trabalho resulta de diferentes reflexões sobre a leitura de autores que discorrem sobre a discussão do tema. Também tem como objetivo analisar os desafios dessa gestão dentro do contexto educacional e o papel do gestor, de modo que consiga propor um novo olhar sobre os fatores que necessitam ser refletidos pelo gestor e por toda a comunidade escolar envolvida, na busca da democracia na escola. Para que isso se torne possível nas instituições escolares, com o intuito de promover a formação integral do aluno, a escola deve ser um espaço democrático, apropriando-se do diálogo, da interação, das opiniões de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, uma vez que tudo isso é uma forma de democracia.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Escola. Gestão. Projeto político-pedagógico. Participativo.

SCHOOL MANAGEMENT: AN ANALYSIS ON THE IMPORTANCE OF DEMOCRATIC MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE TEACHING LEARNING PROCESS

Abstract

This article aims to analyze the importance of democratic management, its impact on the process of human formation, and show the pedagogical team the great step that democratic management is in the search for quality education. This work is the result of different reflections on the reading of authors who discuss the topic. It also aims to analyze the challenges of this management within the educational context and the role of the manager, so that it can propose a new look at the factors that need to be reflected by the manager and by the entire school community involved, in the search for democracy at school. For this to become possible in school institutions, in order to promote the integral formation of the student, the school must be a democratic space, appropriating the dialogue, interaction, opinions of everyone involved in the teaching-learning process. since all this is a form of democracy.

Keywords: Democratic Management. School. Management. Political-pedagogical project. Participative

1Aluna Aline Marques Coque, Rio de Janeiro, Brasil. alinecoque28@gmail.com

[2] Professora Mestre na Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, Brasil. rosilea.pires@uva.br

1- Introdução

A escola tem sido alvo de diferentes discussões, e dentre essas abordagens, encontram-se as formas de gestão escolar que alcançam maior autonomia e legitimidade. Como consequência, o tema da gestão democrática tem assumido cada vez mais relevância na agenda política e acadêmica.

O conceito de Gestão refere-se à ação de gerir ou de administrar, dirigir a instituição. Oliveira (2018) salienta que o gestor é responsável por estabelecer metas e objetivos de forma coletiva e de acordo com um planejamento prévio, tal como uma avaliação adequada de problemas existentes a serem enfrentados, e a partir daí, tomar decisões necessárias levando em consideração as demandas do local e os recursos disponíveis. Como consequência disto, as ações tomadas pelo gestor na instituição escolar, têm um impacto direto na formação total dos estudantes.

É sabido que a prática de uma gestão, na qual se inclui o diálogo, principalmente para identificar as necessidades de toda a comunidade escolar, afeta diretamente a formação dos alunos, uma vez que oferecem ao professor a liberdade de participar das construções de políticas pedagógicas, entender as reais melhorias que precisam dentro da sala de aula. Pois, uma abordagem centralizadora e hierárquica de poder, resulta num distanciamento da realidade e coloca o gestor na posição de dono de todo o saber e único responsável pelas decisões tomadas, o que o impossibilita de entender e se aproximar da sociedade ao seu redor.

A respeito disso Freire (2003, p.127) afirma que "[…] participar é discutir, é ter voz, ganhando-a, na política das escolas educacional das escolas, na organização de seus orçamentos". Participação, então, é entendida como um poder de decisão da população, ao que necessariamente reflete-se sobre a elaboração, execução e proposta articuladas a concepção de gestão democrática das relações no âmbito escolar, gestão que tem no poder popular a busca pelo bem comum, nesse sentido a qualidade educacional. Ainda sobre participação, para Marques (2017), a participação é uma maneira de promover a aproximação entre todos os membros da escola, buscando formas de garantir uma administração democrática.

De acordo com Henriques, Carvalho e Barros (2020), foi por meio do projeto What Works Clearinghouse, destinado à realização de revisões independentes de pesquisas sobre o que funciona em educação, o Instituto de Ciências da Educação (IES), braço de estatísticas, pesquisa e avaliação do Departamento de Educação dos EUA, que foi constatado que certas práticas de gestão escolar estão altamente associadas à melhoria dos resultados acadêmicos dos estudantes.

Dessa forma, acompanhando escolas de baixa performance que conseguiram grandes melhorias em pouco tempo, o IES aponta quatro práticas

decisivas: (1) a liderança capaz de sinalizar a magnitude e a urgência da mudança; (2) a capacidade de conseguir manter o foco na melhoria da aprendizagem em todas as etapas do processo, usando dados para definir metas e melhorias institucionais e reavaliando continuamente seus resultados com o objetivo de afetar a aprendizagem; (3) a capacidade de tornar os avanços visíveis para todos, demonstrando que é possível alcançar a meta abrangente da escola; e (4) a capacidade de desenvolver e estimular o comprometimento da equipe escolar. (HENRIQUES, CARVALHO E BARROS, 2020, p.5)

As estatísticas acima ratificam que a participação enquanto partilha de poder dos sujeitos escolares é de significativa importância para elaboração e execução de uma gestão escolar voltada aos interesses da comunidade. Paro (2008) traz a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre a equipe. Além disso, defende que a escola precisa de um trabalhador que esteja sempre buscando o coletivo, e que seja gerida sem os constrangimentos da gerência que tem o capitalismo como foco, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais

Neste sentido, esta pesquisa se justifica pela importância do tema da gestão escolar, seu impacto na formação humana, e os desafios da prática da gestão educacional participativa com o intuito de sair de um papel autoritário para uma administração a partir do diálogo e tem como objetivo, refletir em torno da importância de uma gestão participativa, a partir da análise do modelo de gestão escolar democrática e o seu impacto no processo de ensino aprendizagem, ratificando que um modelo baseado em atitudes e ações de corresponsabilidade e envolvimento de toda comunidade escolar em busca do sucesso.

2. O CONCEITO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS ORIENTAÇÕES

A gestão democrática tem como eixo a busca pela efetivação da educação como direito social, assim como a universalização do acesso com permanência e qualidade socialmente referenciada. De acordo com Libâneo (2005), um modelo de gestão democrática valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola por meio do diálogo, do consenso. Nessa perspectiva, esse modelo de gestão pode ser caracterizado como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições, contribuindo assim para o sucesso de uma escola.

A gestão escolar democrática pode ser definida como um facilitador para que todos os indivíduos pertencentes a escola, se tornem capaz de exercer sua cidadania, alcançando sua liberdade de expressão e trocando conhecimentos próprios com os colegas. Dessa forma, se obtém a formação completa dos alunos, tornando-os cidadãos críticos, criativos e autônomos.

Medeiros (2003) entende que a gestão democrática da educação:

> está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate. (MEDEIROS, 2003, p.61).

Compreende-se assim, que a gestão democrática pode ser entendida como uma gestão de tomada de decisão compartilhada, em que todos tem voz e ação, para que ocorra um processo democrático no interior da escola. Dessa forma, para alcançar o fortalecimento da gestão democrática, é essencial que esse gestor consiga equilibrar a teoria e a prática, analisando a sua metodologia administrativa em todo momento e tomada de decisão, promovendo a participação de todos os segmentos da escola.

Seguindo esta concepção, com este método de gestão, supera-se a concepção de chefe autoritário e burocrático, e implementa-se a liderança compartilhada, cumprindo o objetivo principal da educação, que ultrapassa o ensino teórico e se obtém a formação crítica e humana, tornando o aluno capaz de compreender seu papel na sociedade.

É neste momento, que, como aponta Dias (2016), a figura do gestor deve focar na construção de relacionamentos que envolvem estar disposto a ouvir, aceitar sugestões, decisões articuladas com a equipe e saber lidar com diferentes opiniões, gerando assim um processo dinâmico e comprometido. É preciso que o responsável pela gestão conheça os processos de administração, planejamento, estrutura organizacional, direção, avaliação e prática docente, para que dessa forma seja possível tomar decisões conjuntas de forma eficaz e eficiente, pois quando o processo participativo é promovido nas instituições escolares, aprimora-se a qualidade do ensino.

3. A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA E SEUS DESAFIOS

Para conseguir incluir este conceito na prática escolar, Hora (1994) acredita que a escola precisa realizar um trabalho com pais, funcionários e alunos para que todos possam compreender que a instituição é um espaço de referência da comunidade, sendo aberta a reuniões e sugestões com os mesmos. A autora defende que:

> O principal instrumento da administração participativa é o planejamento participativo, que pressupõe uma deliberada construção do futuro, do qual os diferentes segmentos de uma instituição, cada um com sua ótica, seus valores e seus anseios, que, com poder de decisão, estabelecerão uma política, que deve estar em permanente debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e institucionais. (Hora, 1994, p. 51)

Isso conduz a necessidade do projeto político-pedagógico[1] ser construído por todos os envolvidos no processo educativo na escola, mas é importante lembrar que tem algumas regras para sua criação e que estas estão articuladas aos interesses dos órgãos do governo e na gestão participativa tem que se arriscar para poder criar a sua autonomia.

Veiga (1995) reforça a importância de o saber construir o projeto político-pedagógico de uma instituição e o saber delimitar os objetivos que se deseja alcançar, refletindo sempre em conjunto com toda a comunidade escolar. É por meio da prática que o projeto político-pedagógico é consolidado, e é por isso que ele deve ter a participação de todos que estão inseridos na escola e na comunidade escolar com enorme responsabilidade e compromisso ético e sem nunca perder o foco da identidade da escola.

No entanto, conseguir envolver funcionários escolares e toda a comunidade na construção do projeto político-pedagógico é ainda um desafio para as instituições, principalmente no que se refere ao encontrar tempo e disponibilidade dos envolvidos para a participação de encontros e reuniões necessárias para a discussão de propostas de forma democrática e respeitando a todos.

Santos (2004) afirma que o processo de gestão escolar se baseia em uma concepção educacional que deriva de paradigmas que ditam as práticas sociais vigentes na nossa sociedade. Para a autora, isso faz com que já exista uma imagem pré-concebida das relações que são estabelecidas entre o sujeito e o objeto do conhecimento.

Seguindo esta linha de pensamento, Dias (2016) salienta que a gestão, se compreendida como processo político-administrativo contextualizado, coloca a frente o desafio de entender os processos na área educacional a partir dos conceitos de sistemas e gestão escolar. Afirmando assim, que o vínculo entre políticas públicas e administração da educação torna-se notório, ao que as políticas públicas avançam, e com elas aumentam os modelos gerenciais.

Para o sucesso na implementação de um novo modelo de gestão, é importante que se mantenha o diálogo atualizado entre todos que participaram da construção do projeto pedagógico, e que se obtenha o retorno sobre tais

---

[1] O Projeto Político Pedagógico, ou PPP, é um documento que garante a autonomia para as instituições de ensino em relação à proposta de orientação de suas práticas educacionais, estabelecendo os objetivos do ambiente educacional. (GARBO, 2021)

realizações, para que não só os profissionais da educação como todos os atores da escola se sintam valorizados e comprometidos com a gestão da escola. Contudo, a superação de um paradigma tão conservador e tradicional de gestão centralizada e hierarquizada é um dos entraves e um dos principais desafios para a democratização da educação e da própria sociedade.

4. A TOMADA DE DECISÕES NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Para se obter uma tomada de decisões coletiva, o primeiro passo a ser dado é a descentralização da administração, já que devido a modelos culturais enraizados em formatos de administração burocrática, a participação não se tornou um hábito em nossa sociedade. À vista disso, Hora (1994) enfatiza que a participação na escola é um processo que deve ser estimulado, pois não ocorre de maneira espontânea.

É neste momento que o planejamento escolar deve desenvolver mecanismos que motivem e convidem os diversos integrantes da comunidade escolar a contribuírem, se comprometerem e a assumirem responsabilidade no processo administrativo-pedagógico educacional. Este processo decisório compreende o uso de diferentes modelos de tomada de decisão, onde cada um deles cabe a uma determinada situação.

Mudanças organizacionais envolvem pessoas com autoestima e respeito ao próximo, assim como competência científica e técnica. Sem esses elementos, as mudanças dificilmente ocorrerão, uma vez que o exercício da autonomia e do planejamento participativo na escola demanda mudanças comportamentais e comunicação clara e aberta entre todos os componentes da comunidade escolar.

De acordo com Dias (2016):

> Entende-se que o desenvolvimento de tomada de decisão demanda a obtenção e o processamento de dados completos, informações e conhecimento maduro do gestor. As informações dão estrutura ao processo decisório e fazem parte de um processo de edificação social do conhecimento nas organizações. Sua carência pode comprometer e afetar o comportamento da organização. Assim, com o suporte adequado e os fluxos de informações, a qualidade das decisões tende a ser intensificada, obtendo-se os resultados desejados. (DIAS, 2016, p. 15)

Corroborando a fala da autora, esse processo deve ocorrer por meio do diálogo aberto entre todo o corpo escolar, para que seja possível analisar o que se encontra fora do esperado, e como obter melhorias em diferentes setores da instituição, superando obstáculos como uma rede de apoio.

Dentro do planejamento, os canais de comunicação entre a equipe escolar, os estudantes e seus familiares são peças-chave de sucesso, e são uma das estratégias fundamentais que devem ser usadas para estabelecer uma

prática escolar participativa. Conforme Beraldo e Pelozo (2007), o estabelecimento de uma visão comum é que irá agregar os objetivos, metas e estratégias que serão estabelecidos e alcançados pela escola.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a construção deste texto, encontra-se claro que a gestão democrática nada mais é que uma ação participativa de todos, de forma que toda a comunidade escolar dividir juntamente, suas funções e responsabilidades, sendo o principal objeto de sucesso o aluno, tornando-o um integrante da sociedade, crítico e capaz de compreender seu papel e suas funções dentro do contexto ao qual está inserido.

O trabalho com este modelo de gestão escolar não é tarefa fácil, pois para que haja democracia, deve-se haver tomada de decisões coletivas, respeito de diferentes opiniões, busca de soluções para promover a satisfação de todos. Pode-se afirmar que o gestor tem um papel crucial nesse momento, visto que é um líder, sendo capaz de estimular ações democráticas e propor melhorias no âmbito educacional, alcançando a comunicação plena com os integrantes da comunidade escolar, na perspectiva de propor uma liderança compartilhada.

A fim de promover uma educação igualitária e de qualidade a todos, é preciso vencer paradigmas dentro da escola, superar a ação de gestores autoritários que não participam da vida da escola, ressaltando assim a importância do trabalho participativo a partir dos mecanismos democráticos: grêmio estudantil, projeto político pedagógico e conselho escolar, como meios efetivos de participação coletiva.

Logo, podemos considerar que qualidade da educação é de interesse comum da equipe escolar e dos responsáveis, fazendo-se necessário uma relação mais próxima entre a escola e os familiares. Pois, quando o gestor e sua equipe abordam, registram e divulgam as necessidades e intenções da comunidade escolar, aumenta a possibilidade de se atingir o principal objetivo da educação: formar cidadãos críticos e com capacidade de fazer escolhas conscientes. Por fim, não é demais lembrar que o gestor é o responsável por proporcionar a todos os membros escolares um espaço democrático, interagindo e proporcionando um trabalho pedagógico coletivo, levando a atingir resultados eficazes em todas as propostas realizadas, além de influenciar diretamente na formação de alunos críticos e cientes da sociedade. Sendo assim, viu-se neste estudo que sem a participação do aluno e suas famílias e dos professores não há educação e, muito menos de qualidade.

Finalizando a discussão, chega-se à conclusão de que a gestão democrática deve fazer parte do perfil da escola atual, na busca de promover a transformação da sociedade em que vive, promovendo o desenvolvimento

integral do ser humano, na busca de alcançar o objetivo da educação de hoje: a formação para o exercício da cidadania

REFERÊNCIAS

BERALDO, Fernando e PELOZO, Rita de Cássia Borguetti. **A gestão participativa na escola:** tendências e perspectivas**.** Revista Científica Eletrônica de Pedagogia – Ano V – Número 10 – Julho de 2007. Disponível em http://www.editorafaef.com.br . Acesso em: 22 de junho de 2021.

BRITO, Renato de Oliveira; CARNIELLI, Beatrice Laura. **Gestão Participativa:** Uma Matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. Revista Eletrônica de Educação, v. 5, n. 2, nov. 2011. Artigos. ISSN 1982-7199. Sergipe: 2011

CÁRIA, Neide Pena; SANTOS, Mileide Pereira. **Gestão e democracia na escola:** limites e desafios. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/regae/article/viewFile/13789/pdf_1 Acesso em: 13 de junho de 2021.

DIAS, Tatiana Lacerda. **Fluxo informacional na gestão escolar:** Como a gestão participativa pode otimizar a tomada de decisão. Recife: 2016

FILHO, Reginaldo Francisco da Silva; LIRA, Ildo Salvino. **Gestão escolar democrática:** uma ferramenta para (re)pensar a prática do gestor escolar. Disponível em: https://www.ufpe.br/documents/39399/2405255/FILHO%3B+LIRA+-+2015.2.pdf/15b06974-7881-4150-973a-8b688a62507e Acesso em: 23 de outubro de 2021.

FREIRE, Paulo. **A educação na cidade.** 3. Ed. São Paulo:Cortez,1999

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola**: princípios e propostas**.** São Paulo: Cortez, 2000.

GENOVEZ, M. S. **Democratização da gestão da escola pública.** 2002. Tese (doutorado em educação) – Universidade Estadual Paulista, Marília.

HENRIQUES, Ricardo; CARVALHO, Mirela; BARROS, Ricardo Paes. **Avaliação de Impacto em Educação.** São Paulo: Instituto Unibanco, 2020.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola:** artes e ofícios da participação coletiva. São Paulo: Papirus, 1994.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHE, M. S. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LOPES, A. P. P. C. **Gestão Escolar.** São Paulo: LINS, 2013. Disponível em: http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/56018.pdf Acesso em: 28 de maio de 2021.

MEDEIROS, I.L. **A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre de 1989 a 2000- a tensão entre reforma e mudança**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. **Revisão de literatura:** o conceito de gestão escolar. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cp/v48n169/1980-5314-cp-48-169-876.pdf> Acesso em: 25 de abril de 2021.

PARO, Vítor Henrique. Estrutura da escola e educação como prática democrática. In: CORREA, Bianca C.; GARCIA, Teise O. (Org.). **Políticas educacionais e organização do trabalho na escola.** São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-38.

SANTOS, Ana Lúcia Felix dos. **Gestão democrática da escola:** bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. Estado e Política Educacional/n.05. 2004. Disponível em www.scielo.com. Data de acesso: 8 de julho de 2010.

SILVA, Jéssika Nogueira. **Os desafios da gestão democrática.** Disponível em: https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/24636_13546.pdf Acesso em: 01 de junho de 2021.

VEIGA, Ilma Passos. Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível**.** São Paulo: Papirus, 1995.